

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské kombinované studium 2004 – 2007

Klára Šmejkalová, DiS.

Proces adaptace pracovníků

Employee's adaptation process

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2007

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Kocianová Renata, Ph.D.

Oponent bakalářské práce:

Datum obhajoby:

Výsledek obhajoby:

Tento dokument byl zhotoven v Print2PDF.!

Po registraci Print2PDF se tato informace nebude zobrazovat.!

Produkt Print2PDF lze zakoupit na <http://www.software602.cz>

P r o h l a š u j i ,

že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní veškeré prameny, které jsem použila.

.....

# OBSAH

<b>0</b>	<b>Úvod.....</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	<b>Adaptace pracovníků.....</b>	<b>7</b>
1.1	Oblasti a průběh adaptace pracovníků.....	8
1.2	Význam adaptace pracovníků.....	12
1.3	Pracovní a sociální adaptace .....	13
1.3.1	Pracovní skupina.....	14
1.4	Vyhodnocování adaptačního procesu .....	17
<b>2</b>	<b>Vliv motivace na adaptaci pracovníků .....</b>	<b>18</b>
2.1	Postavení jedince v organizaci.....	20
2.2	Vnitřní a vnější motivace .....	23
2.3	Motivační program organizace .....	24
<b>3</b>	<b>Fluktuace pracovníků .....</b>	<b>26</b>
<b>4</b>	<b>Rozvoj pracovníků .....</b>	<b>29</b>
4.1	Funkce a formy vzdělávání .....	30
4.2	Rozvoj managementu .....	31
<b>5</b>	<b>Ahold Czech Republic, a.s. ....</b>	<b>33</b>
5.1	Albert.....	33
5.1.1	Organizační struktura prodejen Albert .....	33
5.2	Hypernova.....	34
5.2.1	Organizační struktura hypermarketů Hypernova.....	35
<b>6</b>	<b>New hires training – vstupní školení pro nové zaměstnance .....</b>	<b>37</b>
<b>7</b>	<b>Centres of Excellance.....</b>	<b>42</b>
7.1	Tréningový program Sektor Manažer.....	43
7.2	Tréninkový program Store Manažer.....	46
7.3	Osobnost manažera.....	47
7.4	Role manažera.....	48
<b>8</b>	<b>Šetření k pracovní adaptaci .....</b>	<b>50</b>
8.1	Výsledky šetření.....	51

<b>9</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>57</b>
<b>10</b>	<b>Resume .....</b>	<b>60</b>
<b>11</b>	<b>Summary.....</b>	<b>61</b>
<b>12</b>	<b>Soupis bibliografických citací .....</b>	<b>62</b>
<b>13</b>	<b>Přílohy.....</b>	<b>65</b>

## 0 ÚVOD

Pracovní síla je tím nejcennějším, co má každý jedinec k dispozici. Proto je cílem každé organizace co nejefektivněji tuto pracovní sílu využívat. Vzhledem k tomu, že si sílu lidských zdrojů uvědomuje stále více lidí, začínají se o problematiku personalistiky zajímat také vedoucí pracovníci na úrovni manažerů, kteří mají zájem o vytvoření stabilní a fungující organizace. Mnoho českých i zahraničních firem začíná se svým lidským kapitálem lépe hospodařit. Uvědomují si, že finance je možné si na úrokové splátky půjčit, techniku lze zakoupit, ale kvalifikované, schopné a motivované pracovníky je potřeba mít.

Cílem této bakalářské práce je kromě shrnutí teoretických znalostí z oblasti adaptace pracovníků i jejich praktická aplikace na konkrétní práci společnosti Ahold Czech Republic, a.s. Ráda bych zde objasnila principy personální práce s novými pracovníky.

Bakalářskou práci jsem rozdělila do osmi kapitol. První kapitola je věnována teoretickému přehledu adaptace pracovníků. Čerpala jsem zde z pramenů našich i zahraničních autorů prezentujících své zkušenosti v odborné literatuře. V následujících dvou kapitolách se dotýkám i problematiky motivace pracovníků, jakožto důležitého faktoru adaptačního procesu a fluktuace pracovníků, která je důsledkem neúspěšné adaptace pracovníků. Poslední teoretická kapitola je věnována rozvoji pracovníků, který později podrobněji popisují na konkrétních tréninkových programech společnosti Ahold Czech Republic, a.s. V páté kapitole představuji společnost Ahold Czech Republic, a.s., na kterou navazuje kapitola, věnující se adaptačnímu programu pracovníků v této společnosti. Popisují zde vstupní školení nových zaměstnanců a v následující kapitole představuji tréninkové programy pro zaměstnance na pozicích managementu prodejen Albert. Protože je pozice manažera prodejny ve společnosti Ahold Czech Republic, a.s. považována

za jednu z nejdůležitějších vůbec, je součástí této kapitoly i popis osobnosti a rolí manažera a požadavků na jeho schopnosti a dovednosti. V osmé a zároveň poslední kapitole provádím šetření k pracovní adaptaci, které jsem zaměřila na vstupní školení pro nové zaměstnance společnosti Ahold Czech Republic, a.s. Používám dotazníkovou metodu šetření a na základě výsledků se pokusím zanalyzovat efektivitu či případné nedostatky tohoto školení.

# 1 ADAPTACE PRACOVNÍKŮ

Adaptaci pracovníků, v odborné literatuře také orientaci pracovníků, můžeme označit za důležité a specifické období, ve kterém se utváří vztah pracovníka vůči organizaci. Z výzkumů je zřejmé, že nejvyšší nebezpečí odchodu pracovníka hrozí právě v průběhu prvního půl roku od nástupu do zaměstnání.

Adaptace obecně je v odborné literatuře chápána jako proces přizpůsobování se jedince prostředí. Opakem tohoto procesu je adjustace, která znamená proces přizpůsobování si prostředí jedincem k vlastnímu obrazu. Teorie v oblasti adaptace dále odlišuje pojem asimilace. Asimilace znamená totální splynutí jedince s daným prostředím.

„Adaptace je obecně chápána jako proces aktivního přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám... Adaptace představuje jednotu aktivních a pasivních forem sepětí člověka s prostředím; přizpůsobení prostředí člověku a člověka prostředí “ (Bedrnová, Nový, 2002, s. 341).

Adaptaci jedince v pracovním procesu lze označit za období od nástupu do zaměstnání po dobu zapracování a seznámení se s novým pracovním prostředím. V okamžiku, kdy do společnosti přijde nový pracovník, měly by se mu vytvořit takové podmínky, aby zvládl svoji práci na novém pracovišti, začlenil se do systému mezilidských vztahů a přijal hodnoty a tradice podniku. Při adaptačním procesu se pracovník seznamuje s organizací, pracovištěm, podmínkami práce a spolupracovníky. Cílem adaptačního procesu je získat plnohodnotného a stabilizovaného zaměstnance.

„Orientace pracovníků je důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků (popřípadě pracovníků přecházejících v rámci organizace na jiné pracoviště či jiné pracovní místo) s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně “ (Koubek, 2005, s. 180 – 181).

Uvádění nových pracovníků do organizace má tři cíle: překonat období, ve kterém si nový pracovník zvyká na nové prostředí, stabilizovat pracovníky a dosáhnout žádoucího pracovního výkonu v co nejkratší době od data nástupu (Armstrong, 2002, s. 485).

## 1.1 Oblasti a průběh adaptace pracovníků

Proces adaptace pracovníka začíná jeho vstupem na nové pracoviště. Jedná se o proces přizpůsobování se pracovníka jeho pracovnímu prostředí. Pracovník je seznamován s organizací, používanými technologiemi, postupy a podmínkami, za kterých bude svoji práci vykonávat. Adaptace, nebo-li orientace nových pracovníků, se zaměřuje na tři oblasti (Koubek, 2005, s. 182):

- Celoorganizační orientace je zaměřena na zprostředkování informací obecného charakteru, se kterými by měli být seznámeni všichni pracovníci, a to bez ohledu na charakter a obsah jejich práce. Nový pracovník by měl být seznámen se základními informacemi o společnosti, systému odměňování, zaměstnaneckých výhodách, bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, požární ochraně, odborových organizacích apod.



- Útvarová orientace je zaměřena na organizační jednotku, ve které se pracovní místo obsazované pracovníkem nachází. Hlavní roli zde hraje získávání informací o zvláštěnostech, kterými se práce v útvaru vyznačuje, jako např. cíle a činnosti útvaru, spolupráce s ostatními jednotkami a v neposlední řadě představení nového pracovníka jeho spolupracovníkům.
- Orientace na konkrétní pracovní místo představuje zprostředkování potřebných informací k výkonu práce na konkrétním pracovním místě. Nejčastěji se jedná o seznámení zaměstnance s funkčním popisem pracovního místa, pracovními povinnostmi, právy a odpovědnostmi. Součástí zpravidla bývá několikadenní až několikatýdenní zaškolení zkušenějším kolegou.

Doba, po kterou nový zaměstnanec získává potřebné informace, je individuální. Záleží na složitosti zastávané pozice a odpovědnosti při jejím vykonávání, dosaženém vzdělání, adaptačních programech organizace, její personální strategii a celkovém přístupu k novým zaměstnancům. Informace by novému zaměstnanci měly být podávány postupně, a to jak v písemné, tak ústní podobě, aby je bylo možné vstřebat a v případě potřeby byla možnost se k nim vrátit. V zásadě platí, čím více adaptace postupuje od celé organizace ke konkrétnímu pracovnímu místu, tím by se měl zvyšovat podíl ústně předávaných informací. Celý proces adaptace musí být profesionálně naplánován a podle povahy pracovního místa a osobnosti pracovníka zvoleny vhodné metody. Během období adaptace dochází ke kontrole a vyhodnocování dosavadního průběhu, samozřejmostí bývají rozhovory pracovníka s jeho přímým nadřízeným, případně zástupcem personálního oddělení (Koubek, 2005, s. 187 – 189).

Odpovědnost za správný průběh adaptace nese personální oddělení společně s liniiovými nadřízenými adaptovaných pracovníků. Důležitou roli

při adaptačním procesu hrají i nejbližší spolupracovníci. Personální oddělení vytváří politiku, strategii a konkrétní adaptační plány, a to jak pro jednotlivé pracovníky, tak celé pracovní týmy. Vytváří popisy pracovních míst a popisy funkcí, které patří mezi zásadní podklady pro tvorbu těchto plánů. Ve fázi přípravy adaptačních projektů dohlíží na jejich organizační zajištění, vybírá vhodné školitele z řad kmenových zaměstnanců organizace a dohlíží na jejich řádné proškolení. Představuje nového zaměstnance jeho nadřízenému a spolupracovníkům.

Nového zaměstnance se ujímá jeho přímý nadřízený. Pravidlem bývá krátký rozhovor, jehož cílem je nového pracovníka konkrétněji seznámit s jeho právy, povinnostmi a odpovědnostmi. Současně nadřízený nastíní podobu a časový plán budoucích školení a nastaví pravidla vzájemné komunikace. Průběh adaptace musí přímý nadřízený průběžně sledovat. Z počátku se zejména zaměřuje na dochvilnost, četnost nepřítomností, pracovní návyky a způsob chování. Je důležité sledovat také navazování sociálních kontaktů a začlenění se do kolektivu.

Organizace se ve svých adaptačních plánech zaměřují nejen na nové pracovníky, ale i na další skupiny pracovníků, např. dlouhodobě nepřítomné pracovníky. Do této skupiny patří ženy po rodičovské dovolené a dlouhodobě nemocní. Tito pracovníci se často potřebují zadaptovat na změny, kterými organizace po dobu jejich nepřítomnosti prošla, tzn. nové technologie, procesy, kolegy, styl řízení apod. Adaptační plány jsou vytvářeny i pro pracovníky, kteří v rámci organizace mění svoji dosavadní pozici a často i na celé pracovní týmy. U pracovních týmů dochází k adaptaci nejčastěji v období hromadných změn v organizaci. Každá organizace by proto měla mít vytvořeny různé skupiny adaptačních plánů pro jednotlivé skupiny zaměstnanců. Tyto plány potom mohou být využívány pro vytvoření adaptačních plánů pro jednotlivé zaměstnance.

Při tvorbě plánů musí mít organizace na zřeteli několik zásad. Jejich obsah se musí odvíjet od druhu pracovních činností, které bude daný pracovník v budoucnu vykonávat. Na charakteru vykonávané práce závisí i délka období adaptace a v neposlední řadě také jeho forma. Musí respektovat nejvyšší dosažené vzdělání a dosavadní praxi pracovníka. Další podstatnou zásadou je přizpůsobování obecných adaptačních plánů individuálním potřebám pracovníka. Pracovník by měl být s podobou svého adaptačního plánu seznámen, aby věděl, co ho v nejbližší budoucnosti čeká a co by se měl naučit. Během procesu adaptace musí proběhnout několik rozhovorů mezi novým zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným. Zjišťuje se tak míra jeho spokojenosti s novým pracovním místem, náplní práce, pracovním týmem a celou organizací ([www.kpz.czu.cz](http://www.kpz.czu.cz)).

Adaptace nového pracovníka často bývá ovlivněna již tím, jaké informace se o dané organizaci doslechl ještě před nástupem do ní. Zde velmi záleží na „jménu“ společnosti – její firemní kultuře, pověsti apod. Každý jedinec má vytvořen vlastní systém hodnot a potřeb, které jsou základním činitelem motivace jeho jednání. Vznikají na základě působení kultury společnosti, ve které žije, výchovy, vzdělání a v neposlední řadě i celkovým zaměřením jeho osobnosti. Každá organizace má vytvořen hodnotový systém. Blízkost nebo naopak rozdílnost individuálních hodnot pracovníka s kulturou organizace vysokou měrou rozhoduje o identifikaci pracovníka s touto organizací a jeho loajalitě k ní. Celková vize, poslání, soubor hodnot a norem, struktura organizace, strategie, cíle, pracovní prostředí a přístup k zaměstnancům potom vytváří celkovou kulturu organizace. Kultura organizace je tak jedním z důležitých faktorů úspěšného průběhu adaptace pracovníka.

## 1.2 Význam adaptace pracovníků

Cílem adaptačního procesu je přijetí souboru hodnotového systému, norem a vzorců chování, které vymezují žádoucí a nežádoucí formy chování. Dále potom snížení nákladů, zvyšování efektivity práce a v neposlední řadě stabilizace pracovníků.

Správně nastavenou koncepcí lze dosáhnout snížení nákladů spojených s odchody nově přijatých pracovníků, tzn. nákladů na získání náhradních pracovníků a jejich uvedení do organizace, nákladů souvisejících s dočasným pokrytím práce na uvolněném pracovním místě, nákladů na zvýšenou kontrolu nového pracovníka a napravování jeho chyb apod. Odchodům nových pracovníků se organizace nevyhne, ale měla by se je snažit eliminovat. Za prostředek této eliminace je pokládán i adaptační proces, a proto se vyplatí věnovat jeho koncepci pozornost. Je proto důležité, aby organizace měla zpracovanou koncepci adaptace pro jednotlivé kategorie pracovních míst.

Pro každou organizaci je důležité dosáhnout oddanosti svých pracovníků. Oddaný pracovník je pracovník, který se identifikuje s organizací, chce v ní zůstat a je připraven v zájmu organizace usilovně pracovat. Oddanost pracovníka vůči organizaci vzniká postupně. Prvním krokem k jejímu získání je představit organizaci tak, aby v novém zaměstnanci vyvolala pocit, že stojí za to v ní pracovat a soustavně tento pocit v prvních týdnech upevňovat. K tomu rozhodující mírou přispívá nastavení adaptačního procesu.

Proces adaptace novému pracovníkovi ukazuje, co od něj organizace očekává v oblasti norem chování a hodnot, které by měl pracovník vyznávat. Během adaptačního procesu dochází k objasňování psychologické smlouvy, kterou tvoří kombinace chování, které se očekává od pracovníků a naopak chování, které pracovník očekává od organizace. Současně dochází

k urychlování pokroku v učení. Plánovité a systematické učení nového pracovníka přispívá k rychlejší maximalizaci příspěvku nového pracovníka k plnění cílů organizace (Armstrong, 2002, s. 405).

### 1.3 Pracovní a sociální adaptace

„Po nástupu pracovníka probíhá nějakou dobu proces pracovní adaptace. Jejím cílem je přiměřené zvládnutí pracovních úkolů a dosažení žádoucího výkonového standardu, jakož i příprava a vzdělávání pracovníků“ (Mayerová, Růžička, 2000, s. 74). Jedná se o velmi důležitou a bohužel často podceňovanou činnost organizace. Adaptace pracovníka probíhá ve dvou liniích – formální a neformální. Formální linii zastupuje přímý nadřízený nového pracovníka nebo přímo personální oddělení. Spolupracovníci potom zajišťují linii neformální, která má význam pro nového pracovníka v oblasti navazování přátelských kontaktů a získávání informací, ke kterým by pouze formální cestou neměl přístup. Pro úspěšnou adaptaci je neformální linie považována za mnohem významnější.

Adaptační proces pomáhá novému zaměstnanci zapojit se do systému sociálních vztahů a najít si v nich svoji roli. Vstupem do sociální skupiny jedinec přijímá svoji roli a pozici, jejichž povaha bývá odvozena charakterem skupiny. Skupina, v tomto případě organizace, očekává přijetí této role a zachovávání soudržnosti a loajality.

Mezi osobnostní předpoklady pro adaptaci jedince patří odborná připravenost, výkonová připravenost, osobní vyhraněnost, hodnotová orientace, motivace a postoje zaměřené. Sama adaptace má i vzdělávací aspekt, jsou formovány pracovní dovednosti a schopnosti nového pracovníka dle představ organizace a požadavků pracovního místa, které bude zastávat.

Rozlišujeme dva základní druhy adaptace – pracovní a sociální adaptaci. Pracovní adaptace je výsledkem konfrontace mezi souborem specifických požadavků, které vyplývají z profesního zařazení a souborem předpokladů pracovníka (poznatky, dovednosti a zkušenosti). Pracovní adaptace vyjadřuje potřebné osvojení profesionálních aktivit a zvládnutí nároků pracovního prostředí, specifík rytmů jednotlivých úkonů a pracovních cyklů (např. směnnost), pochopení technologií a porozumění fungování organizace jako celku. Sociální adaptace představuje začlenění nového pracovníka do struktury sociálních vztahů v pracovním týmu a do celkového sociálního systému v organizaci, přičemž rozlišujeme adaptaci na organizační kulturu a adaptaci na pracovní skupinu.

Jedním z cílů adaptačního procesu pracovníka je přijetí kultury organizace. Mezi formalizované formy adaptace patří např. ucelené školicí programy, které obsahují historii, významné okamžiky a důležité hodnoty organizace. Vnější projevem identifikace pracovníka s organizací je míra jeho loajality. Organizace má určitou představu loajálního chování a očekává jeho projevy. Opakované projevy neloajálního chování mohou být důvodem sankce vůči zaměstnanci. Adaptaci zjišťujeme zpravidla zprostředkovaně. Za ukazatele úrovně adaptovanosti bývá považována míra pracovní spokojenosti, identifikace s prací a s organizací, potenciální stabilita pracovníka. Tyto faktory vypovídají o úspěšnosti adaptace nového pracovníka na novou práci a prostředí organizace (Bedrnová, Nový, 2002, s. 341 – 342).

### **1.3.1 Pracovní skupina**

Pracovní skupina je základní sociální jednotkou každé organizace. Začleňování nového člena skupiny může probíhat spontánně, nebo se může jednat o regulovaný proces, který je spojen s určitými pravidly a rituály. Jedinec je přijímán do systému mezilidských vztahů, ve kterém existují a fungují předem

daná, případně dojednaná pravidla, postupy a procesy. Každý člověk si s sebou přináší své hodnoty, normy a představy získané v průběhu svého individuálního života, které musí sladit s představami, hodnotami a normami daného pracovního týmu. Mezi nejčastější důvody problémů při adaptaci pracovníka na pracovní skupinu patří nesoulad v hodnotách a způsobu chování pracovníka a skupiny, silná vazba pracovníka na jinou skupinu, která má silně odlišné vnímání hodnot a norem od skupiny, do které se pracovník adaptuje. Dalším důvodem je chladné a odmítavé chování skupiny k novému členu, konflikty ve skupině, slabý leader skupiny, apod.

Každý pracovní tým se skládá z několika jednotlivců, kteří spolupracují proto, aby dosáhli společného cíle. Existují také psychologické mechanismy, na základě kterých lze týmovou práci lépe pochopit. Tyto mechanismy jsou důvodem, proč vůbec lidé společně v týmech pracují a pomáhají pochopit procesy, které v týmech probíhají. Základním mechanismem je sociální identifikace – každý jedinec je členem několika různých skupin, které vnímá odlišně než skupiny, kterých členem není a sociální reprezentace – názory ostatních členů skupiny, které jedinec přejímá za své a upravuje si je tak, aby byly v souladu s jeho vlastními (Hayes, 2005, s. 30).

Každá sociální skupina, tedy i pracovní tým, si vytváří své normy. Normy si skupina vytváří v podstatě automaticky a nevědomě a jejich porušení bývá sankcionováno. Tato sankce může mít podobu vyloučení ze skupiny, v případě pracovní skupiny, ze zaměstnání. Funkce skupinových norem vymezil Feldman. Skupinové normy vyjadřují hodnoty skupiny, pomáhají skupině k její funkčnosti, definují jaké chování je přijatelné a naopak a pomáhají jí přežít (Hayes, 2005, s. 42 – 43).

G. C. Homans popsal tři základní elementy sociálního chování, na základě kterých lze popsat dění ve skupině. Za tyto elementy považuje aktivitu (činnost), interakce (vztahy), sentiment (emoce). Tyto tři elementy

vytvářejí sociální systém, který je součástí prostředí, ve kterém se skupina nachází. Skupina se však na toto prostředí a jeho podmínky musí adaptovat. Za základní podmínky dobrého fungování pracovní skupiny považuje dělbu práce, systém komunikace, vedení a disciplinovanost. Podle jeho teorie platí v pracovní skupině následující normy:

- nepracovat usilovně, protože jedinec by byl označen za „šplhouna“;
- nepracovat málo, protože jedinec by byl označen za „ulejváka“;
- neinformovat nadřízeného o něčem, co by mohlo poškodit kohokoli ve skupině;
- neprojevat nadřazenost nad ostatními.

Na pracovišti se můžeme setkat s formálními a neformálními skupinami. Formální skupiny zde vytváří přímo organizace a mohou být sestaveny relativně na dobu časově neomezenou, nebo jen krátkodobě, např. za účelem vzniku projektu. Neformální skupiny vznikají neorganizovaně. Jejich vznik je motivován uspokojováním sociálních potřeb na pracovišti, případně i v popracovní době (Nakonečný, 2005, s. 134 – 142).

V každé pracovní skupině existují tři druhy potřeb, které se vzájemně překrývají – potřeba splnit zadaný úkol, potřeba jednoty a potřeby všech jednotlivých členů skupiny. Na základě těchto poznatků vytvořil J. Adair teorii tří kruhů. Každý kruh tvoří jeden druh potřeb a tyto kruhy se vzájemně ovlivňují. „Pokud skupina neuspěje při plnění úkolu, posílí to rozkladné tendence ve skupině a oslabí uspokojení potřeb jednotlivce. Pokud skupina není dostatečně jednotná, chybí v ní harmonické vztahy, ovlivní to výkon práce a také potřeby jednotlivce. Pokud se jednatel cítí frustrovaný a nešťastný, nepřispěje ani ke splnění společného úkolu, ani k práci skupiny takovou měrou, jakou by přispěl v optimálním případě“ (Adair, 2004, s. 73).



Aby bylo začlenění nového pracovníka do pracovní skupiny úspěšné, musí přijmout hodnoty, představy a normy pracovní skupiny, získat svoji pozici v síti neformálních vztahů, přijmout svoji pozici ve skupině, akceptovat autoritu přímého nadřízeného a celkově se v pracovní skupině cítit příjemně.

## **1.4 Vyhodnocování adaptačního procesu**

Při vyhodnocování úspěšnosti procesu adaptace jsou posuzovány informace, které pomáhají rozhodovat o následných personálních opatřeních, případně stanovení dalších rozvojových potřeb. Vychází se z adaptačního plánu, který byl sestaven při příchodu zaměstnance do organizace a informací od přímého nadřízeného, získané v průběhu adaptace jeho sledováním. Personální oddělení má k dispozici také průběžná hodnocení, na základě kterých se rozhoduje o setrvání, případně odchodu zaměstnance ze společnosti. V závěru adaptačního procesu je zaměstnanec s jeho výsledkem seznámen a v případě kladného hodnocení se rozhoduje o podobě plánu jeho dalšího rozvoje.

Pro zjištění efektivity adaptačních procesů lze porovnat počet přijatých zaměstnanců s počtem odchodů zaměstnanců ve zkušební době. Organizace by se měla zaměřit na důvody odchodu, a to ať se jedná o zrušení pracovního poměru ze strany zaměstnance, tak ze strany zaměstnavatele (Stýblo, 2003, s. 77 – 79).

## 2 VLIV MOTIVACE NA ADAPTACI PRACOVNÍKŮ

Aby byl zaměstnanec ve společnosti spokojený, odváděl kvalitně svěřenou práci a neuvažoval o změně zaměstnání, je nutné se mu věnovat. To platí jak v případě nově přijatých pracovníků, tak pracovníků, kteří již jsou v organizaci delší časové období. Nejúčinnějším nástrojem stabilizace zaměstnanců, dosažení jejich spokojenosti a zvýšení výkonu, je motivace.

Každý jedinec usiluje o dosažení svých potřeb. Motivace k dosažení těchto cílů vysvětluje způsoby jeho chování. Jedná se o proces, kterým jedinec aktivuje své chování a udržuje ho v aktivitě. Pojem motivace vznikl ze slova motiv (latinsky *movere* = hýbat, pohybovat). Motiv je základní jednotkou motivace a vysvětluje příčiny našeho chování. Nuttin označil motiv za „faktor aktivace a řízení způsobů chování“ (Nakonečný, 2003, s. 124). Podle samotného Nakonečného je tato definice nepřesná a motivy definuje jako „psychologické příčiny směru a intenzity chování“ (Nakonečný, 2003, s. 125). „Motivace je odvozena z cílově orientovaného chování nebo je jím definována. Týká se síly a směru tohoto chování“ (Armstrong, 2002, s. 295).

Psychologie rozlišuje formy (potřeby, zájmy apod.) a druhy motivů (např. potřeba seberealizace). Základní formy motivů jsou potřeby, ostatní jsou z potřeb odvozené. Druhy motivů lze rozdělit následovně:

- fyziologické – např. hlad, žízeň, únava
- sociální – např. potřeba kontaktu s jinými lidmi, potřeba jistoty

Motivací je vše, co přivádí jedince k jednání. Motivory jsou pro vznik tohoto jednání nezbytné. Samotný motiv ale nestačí, jedinec si musí potřebu uvědomit a rozhodnout se tuto potřebu uspokojit.

Nejznámější teorii motivace sestavil A. H. Maslow. Lidské potřeby seřadil hierarchicky od nejnižších k vyšším takto:

- základní potřeby (potřeby fyziologické a potřeby bezpečí);
- psychologické potřeby (potřeby lásky a sounáležitosti a potřeby uznání);
- potřeby seberealizace.

Alderfer v roce 1972 definoval teorii, která předpokládá existenci třech základních kategorií potřeb – existenční potřeby, zajišťující udržování vnitřní rovnováhy jedince, vztahové potřeby, vyjadřující potřebu sociálních kontaktů a růstové potřeby, které jedince stimulují k produktivitě a tvůrčí činnosti. V roce 1975 McClelland identifikoval potřeby na základě studia manažerů. Potřeby rozdělil na potřebu výkonu, potřebu spojení a potřebu moci. Každý jedinec má uvedené potřeby na různé úrovni.

Dalším významným teoretikem, zabývajícím se teorií potřeb byl F. Herzberg, který v roce 1957 definoval svoji teorii dvou faktorů. Tuto teorii založil na výzkumu pracovní spokojenosti a nespokojenosti pracovníků. Na základě výsledků zjistil, že lidé byli v práci uspokojováni především dobře odvedenou prací, povýšením a uznáním. Nespokojenost vycházela z pracovního prostředí a mezilidských vztahů na pracovišti a z výše odměny. Potřeby tak rozdělil do dvou skupin. První jsou zaměřené na profesní růst a rozvoj, druhé preferují spíše přátelské prostředí, spravedlivé odměňování. Definoval dva faktory, které ovlivňují přístup zaměstnanců k práci, jejich spokojenost a nespokojenost. Jsou to motivátory, které stimulují první skupinu jedinců a dissatisfaktory (hygienické vlivy) zaměřené na pracovní prostředí, sloužící k prevenci nespokojenosti (Armstrong, 2002, s. 302 – 304).

## 2.1 Postavení jedince v organizaci

Na postavení jedince v organizaci existuje v historii managementu více pohledů. Z hlediska motivace pracovníků byl ve 20. letech minulého století velmi důležitý vznik koncepce školy lidských vztahů. Tato koncepce oproti klasickým teoriím řízení (Taylor, Fayol, Weber) zdůrazňuje potřebu motivace pracovníků k dosažení jejich pracovní spokojenosti a tím i kvalitního pracovního výkonu. O její vznik se zasloužil Elton Mayo, který v letech 1927 – 1932 společně se svými kolegy na Chicagské univerzitě prováděl výzkumy (později označované jako Hawthornské experimenty), zaměřené na vztah pracovních podmínek a produktivitu práce.

Výzkumy stanovily faktory, které mají vliv na produktivitu práce a její zvýšení. Za tyto faktory byla označena morálka, pocit sounáležitosti, efektivní management a mezilidské vztahy. Závěry těchto výzkumů byly kritizovány pro nedostatek vědecké objektivity. Za nejvyšší přínos je považováno poukázání na skutečnost, že důležitým motivačním faktorem, který zvyšuje produktivitu výkonu, je jak pracovníci vnímají chování svého vedoucího. Motivace a dobré vedení jsou pro zvýšení produktivity velmi důležité. Významnou představitelkou školy lidských vztahů je i Mary P. Folletová, která se ve své práci z roku 1924 „Creative Experience“ zabývá problémem řešení konfliktů v organizaci, autority, pravomoci apod. Za základní úkol managementu považovala vytváření takových situací, ve kterých se zaměstnanci spontánně snaží a chtějí být iniciativní. Svými názory se stala jednou z prvních představitelů teorie leadershipu (Kocianová, 2004, s. 21 – 23).

Důležitým mezníkem v pohledu na jedince v organizaci byl vznik sociálně psychologických přístupů, které vycházejí z koncepce školy lidských vztahů. Zabývají se sociálními a psychologickými aspekty jedince i organizace, kterou chápou jako sociální systém a osoby v něm jako sociální bytosti. Velký důraz je

kladen na identifikaci jedince s cíli organizace, zájmy pracovníků a na celkové prostředí organizace. Mezi nejvýznamnější představitele sociálně psychologických přístupů patří již výše zmiňovaní A. H. Maslow se svou teorií motivace a F. Herzberg s teorií dvou faktorů (Kocianová, 2004, s. 25).

Koncepcí člověka v organizaci se zabýval i D. Riesman (Doktorová, 1992, s. 79) vycházející ze vzájemné interakce společnosti a jedince. Popisuje mechanismy, které společnosti zajišťují soudržnost jednotlivých členů. Tyto mechanismy procházejí historickým vývojem a mění tak znaky charakteru společnosti. Na základě těchto poznatků vymezil D. Riesman tři typy člověka:

- Člověk tradičně řízený se během svého života naučí respektovat hodnoty a normy své sociální skupiny, přičemž možnost odchýlení se od těchto norem je zcela minimální. Tyto odchylky vyvolávají vlnu nepochopení, která následně vede k odsouzení a potrestání jedince.
- Člověk vnitřně řízený má již během svého dětství vštěpovány základní principy chování. Přestože během svého života stojí často před rozhodnutím zachovat se podle vštěpených norem, nebo tyto normy porušit, téměř vždy volí naučené, a tak i vnitřně osvědčené postupy a vzorce chování. Porušení těchto vzorců bývá pocíťováno jako pocit viny.
- Člověk vnějškově řízený vznikl analýzou americké společnosti v polovině 20. století. Osobnost těchto jedinců je ovlivňována širším okolím. Jedinec se tak rozhoduje na základě předpokládané reakce společnosti. Nejdůležitějším kritériem je získání obliby u svého okolí a úspěšná adaptace na okolní prostředí. Takto řízený člověk reaguje na změny ve svém okolí, navazuje množství nových vztahů, které však nebývají příliš pevné.

Všechny tyto uvedené typy se vzájemně prolínají, každý jedinec v sobě tedy nese část každého z nich. V současnosti se nejvíce setkáváme s prolínáním typu člověka řízeného vnitřně s typem řízeným z vnějšku.

Častěji uváděnou typologii je koncepce E. Scheina (Doktorová, 1992, s. 82), který, stejně jako D. Riesman, vychází z historického vývoje. Zabývá se však pouze vývojem od počátku 20. století a rozlišuje následující typy člověka:

- Člověk racionálně ekonomický touží po dosažení co nejvyššího zisku. Základním motivem jeho jednání jsou peníze. Takový jedinec bývá pasivní, často konzervativní. Aktivitu přebírá organizace, řízení je centralizované, založené na disciplíně a pevně stanovených normách.
- Člověk sociální je koncepcí, která vznikla na základě inspirace Hawthorskými experimenty. Člověka v organizaci v jeho jednání ovlivňují společenské vztahy. Organizace musí brát ohledy na potřeby svých zaměstnanců, jejichž uspokojením může snížit riziko fluktuace a naopak zvýšit efektivitu pracovního výkonu.
- Člověk seberealizační vychází z teorie motivace A. Maslowa. Každý jedinec má potřebu se určitým způsobem realizovat a rozvíjet. Organizace by se proto měly snažit o vytvoření příznivých pracovních podmínek a kvalitní motivaci svých zaměstnanců.
- Člověk komplexní v sobě soustřeďuje všechny předchozí koncepce. Jedinec je složitou soustavou pocitů, hodnot a motivů, které se v průběhu jeho života mění. Přístup k zaměstnancům by měl být individuální, pružný a organizace by v řízení využívat více přístupů.

## 2.2 Vnitřní a vnější motivace

Jedinec je motivován dvěma typy motivů. Člověk má potřeby a cíle, kterých touží dosáhnout. Pro jejich dosažení se musí namotivovat sám, aby byl schopen čelit překážkám v cestě k jejich dosažení, na základě kterých by mohl svou činnost vzdát. Tyto motivy mají dlouhodobý charakter. Současně je však motivován svým okolím, které na něj působí, stimuluje ho a vytváří tak tlak, který pomáhá dosažení cíle. Motivaci tedy lze rozdělit na vnitřní a vnější.

- Vnitřní motivace obsahuje faktory, které si tvoří sám jedinec. Mezi tyto faktory patří např. odpovědnost, svoboda, příležitost využít své schopnosti a dovednosti.
- Vnější motivace je tlakem z vnější. Může být jak pozitivní, tak negativní. Tvoří ji faktory jako odměňování, pochvala, kritika apod.

„Základem motivace je motiv. Z motivů vzniká vlastní motivace: stimuly, jak dosáhnout cíle. Podstatnými motivy při vzdělávání jsou například zvědavost a zájmy, odměna a tlak skupiny. Zvědavost a zájem vychází z jedince samého, tzn. motivace nemusí pocházet pouze z venčí. Takto popsaná motivace se označuje jako vnitřní motivace. Jinak je to s tlakem skupiny nebo odměnou. Zde je motivace způsobena z venku. Označuje se jako externí motivace“ (www.lernen-heute.de).

Pro stabilizaci zaměstnanců jsou důležité jak vnější motivátory, mezi které patří především výše mzdy, tak motivátory vnitřní. Vnitřní motivátory jsou důležitější pro spokojenost zaměstnanců, vytvoření pocitu důležitosti a vnitřního naplnění. Budou lépe namotivováni, a tím podávat i kvalitnější pracovní výkony, pokud jim bude vytvořeno přátelské a zdravé pracovní prostředí. Klíčovými faktory pro motivaci zaměstnanců jsou individuální cíle a hodnoty jedince, jeho očekávání. Tyto faktory je potřeba alespoň z části poznat, aby motivace

probíhala správně a cíleně. Aby je bylo možné poznat, musí mezi jednotlivými pracovníky a jejich přímými nadřízenými probíhat komunikace. Už samotný zájem přímého nadřízeného je významným motivátorem. Zaměstnanec tak bude mít pocit, že je pro organizaci důležitý, že má někdo zájem na jeho spokojenosti, a že jeho názory někdo vyslechne.

Zásadními úkoly personální práce je motivování zaměstnanců a řešení konfliktů. Základními faktory pracovní motivace jsou podle Maccobyho seberealizace, naděje a strach. Za obecné hodnoty a pohnutky, na základě cílů a společného chování zaměstnanců, označil přežití, sounáležitost, rozkoš, informace, mistrovství, hru, důstojnost a smysl. Jedinci jsou nejsilněji motivováni v případě, kdy práce, kterou vykonávají, uspokojuje potřebu jejich vývoje (Nakonečný, 2005, s. 192 – 195).

## **2.3 Motivační program organizace**

Motivační program organizace řeší otázky vedení pracovníků a pracovních skupin, jejich hodnocení, podněcování kreativity, tvorby příznivého pracovního prostředí a výkonnosti pracovníků. Pracovníci jsou nejdůležitější složkou dobře fungující organizace. Motivační programy jsou zaváděny z toho důvodu, aby všichni pracovníci odpovídali požadavkům organizace, sdíleli její hodnoty a kulturu. Jsou zaměřeny na efektivní využití pracovní síly, kterou má každý jedinec k dispozici a na její rozvoj. Motivační programy tvoří soubor norem, zásad a pravidel jednání, které ovlivňují a stimulují pracovníky organizace. Při tvorbě motivačního programu je potřeba vycházet z kvalifikační struktury pracovníků, náplně práce a poměru v zastoupení mužů a žen v organizaci. Dále potom z pracovní doby, pracovního prostředí, organizační struktury, politiky odměňování apod. Organizace musí při tvorbě motivačních programů věnovat pozornost také proměnlivým faktorům, jako je např. věková



struktura pracovníků, fluktuace, styl řízení, neformální vztahy v organizaci. Motivační program musí dále zahrnovat (Mayerová, 1997, S. 112):

- vymezení ekonomického a společenského postavení;
- zařazení, uplatnění a perspektivu zaměstnanců;
- podmínky pro optimální využití zaměstnanců;
- připravenost organizace na změny;
- zdravotní, sociální a kulturní péče o zaměstnance;
- vymezení vztahů mezi zaměstnanci, pracovními skupinami a organizací.

Příprava motivačního programu probíhá v několika fázích. Nejprve je nutné analyzovat formy motivace pracovníků, které se týkají pracovního výkonu. Následně je zapotřebí stanovit cíle motivačního programu a vymežit faktory, které mají stimulační funkci. Poté následuje příprava dokumentu, který vyjadřuje směr a podobu motivačního programu a konečně sama realizace programu. S vytvořeným programem je potřeba seznámit zaměstnance organizace (Mayerová, 1997, s. 97–113).

### 3 FLUKTUACE PRACOVNÍKŮ

Rozpracovaný adaptační proces se spolu s motivačním programem organizace může stát velmi důležitým nástrojem ke snížení fluktuace pracovníků. Míra fluktuace je stanovena jako poměr počtu zaměstnanců, kteří v daném roce firmu opustili, k celkovému průměrnému počtu lidí ve firmě.

Stejně jako byl v minulosti opomíjen význam adaptace pracovníků, také fluktuace stála stranou zájmu tradičních teorií řízení. Tyto teorie vycházely z předpokladu, že každá organizace může dobrého pracovníka nahradit stejně dobrým a organizace neztratí na zisku. Na základě tohoto přístupu považovaly fluktuaci za nedůležitou. Fluktuace se stává významnou v okamžiku, kdy organizace nebo přímo pracovník, musí investovat do potřebného zaškolení a následného rozvoje. V případě, že pracovník hned po svém proškolení z organizace odchází, dostává se organizace do situace, kterou pocituje jako ztrátu. Pracovníka se stejnými znalostmi a dovednostmi, jako měl právě proškolený pracovník, totiž na trhu práce získat nemůže. Řešením rizika takovéto fluktuace je nabídnout vyškoleným pracovníkům vyšší mzdu než konkurence (Kameníček, 2003, s. 36).

Každá organizace by měla mít zájem na udržení si nejlepších pracovníků. Fluktuace nikdy nebude nulová a není ani žádoucí. Pracovníci mají různé pohnutky ke změně zaměstnavatele, jako vyšší mzdu, stěhování, příchod potomka, odchod do penze apod. Udržet si všechny pracovníky proto není reálné. V okamžiku, kdy by z organizace nikdo neodcházel a zároveň do ní nikdo nepřicházel, ocitla by se postupně většina pracovníků na stropu mzdových tabulek a mzdové náklady by tak neudržitelně rostly. Zároveň by stagnovala kreativita a nové nápady pracovníků. Proto je určitá míra fluktuace žádoucí.

Pro každou organizaci je rozhodující si ujasnit, které pracovníky si chce udržet a na takové se zaměřit. Těmi pravými jsou spolehliví a schopní pracovníci, opakem jsou pracovníci bez zájmu o vykonávanou práci, na pozicích, které neumí úspěšně a spolehlivě zastávat a jsou pro ně nevhodní. Fluktuace není zadarmo, organizace stojí značnou sumu peněz. Organizace by se proto měly zaměřit na vyčíslení nákladů na nahrazení spolehlivých, výkonných a pro organizaci nepostradatelných pracovníků. Zvažují se jak přímé náklady, jako např. náklady na nábor, průzkum trhu a reklamu, tak náklady nepřímé, např. doba zaškolení, ztráta obchodních příležitostí, čas školitele, pokles produktivity apod.

Dalším významným aspektem fluktuace je finanční ohodnocení pracovníků. Schopní pracovníci vyžadují mzdu odpovídající jejich schopnostem a zkušenostem, která by měla odpovídat mzdám pracovníků, vykonávajících práci ve stejném nebo příbuzném oboru. Pokud pracovník své ohodnocení vnímá spravedlivě, bude spokojen se svým pracovním prostředím a podmínkami v organizaci, snižuje se riziko odchodu do společnosti nabízející jen o něco málo vyšší mzdu, protože její pracovní prostředí nezná.

Spokojenost v zaměstnání je u velkého počtu zaměstnanců ovlivněna vztahem s jeho přímým nadřízeným. Proto jsou vedoucí pracovníci v oblasti adaptace pracovníků důležití a za úspěšné adaptování nových pracovníků by měli nést značnou část odpovědnosti. Mnoho organizací si dává snížení fluktuace jako závazek, samotný vývoj fluktuace v organizaci pak často bývá stanoven jako bonusový ukazatel pro vyplácení ročních prémie. Pro zaměstnavatele je totiž mnohem nákladnější nové pracovníky získat, než si udržet ty stávající. V zásadě existuje šest základních důvodů odchodu kvalitních pracovníků:

- Pracovníci nejčastěji odcházejí za lepší nabídkou. Na své současné pozici v organizaci nejsou spokojeni se svou odměnou, ale také s možností profesního růstu, s mezilidskými vztahy na pracovišti nebo náplní práce.
- Pracovníci neví, že mají možnost kariérně růst. Často neví, jaké plány má s nimi do budoucna jejich nadřízený.
- Nepovažují svoji práci pro organizaci za důležitou. Všichni pracovníci potřebují cítit, že zrovna od jejich práce se odvíjí úspěch organizace.
- Nemají možnost využívat své schopnosti. Tento stav může vést až k pocitu zmaru a celkové únavy vykonávané práce, případně až nechutí práci dále vykonávat.
- Při nástupu do organizace měli jiné představy a očekávání o své pozici, pracovním prostředí a podmínkách, rozvoji.
- Nepřátelské vztahy na pracovišti nebo zdraví škodlivé pracovní prostředí (Branham, 2004, s. 9 – 18).

## 4 ROZVOJ PRACOVNÍKŮ

Adaptační proces pracovníka by neměl končit ve chvíli, kdy pracovník začne samostatně vykonávat svoji práci. Aby byl dobře motivován a neuvažoval o odchodu z organizace, je důležité motivovat a věnovat se pracovníkovi i nadále. Nástrojem motivace tak může být další rozvoj pracovníka, který vychází z rozvojového plánu, který byl sestaven při vyhodnocení průběhu adaptace pracovníka.

Strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků vychází z personální a obchodní strategie organizace. Pokud organizace investuje do rozvoje svých zaměstnanců, zvyšuje tím svoji výkonnost. Strategii rozvoje lze rozdělit na strategii organizačního rozvoje a strategii rozvoje jednotlivců.

- Strategie organizačního rozvoje se zaměřuje na změny, které se dotýkají celé organizace, případně pracovních skupin. Na problémech se pracuje společně, cílem tohoto rozvoje je zvýšení výkonnosti celé organizace.
- Strategie rozvoje jednotlivců vychází z předpokladu, že pokud má organizace kvalifikované zaměstnance, je na dobré úrovni a může dosahovat optimálního výkonu (Hroník, 2007, s. 18 –20).

Cílem učení v organizaci je vybavit organizaci tak, aby byla schopna zvládnout své úkoly. Aby učení v organizaci mohlo probíhat, je potřeba, aby tato organizace byla otevřená vnitřním a vnějším podnětům a byla dynamická. Přístup učící se organizace má následující charakteristiky (Hroník, 2007, s. 119 – 121):

- Pracovník je subjekt vzdělávání – má umožněn volný přístup ke vzdělání a kontrolu nad svým rozvojem, tzn. může se účastnit jakéhokoli vzdělávacího programu. Pokud je ale zájem o určitou vzdělávací aktivitu

vysoký, musí organizace stanovit normy a kritéria, za kterých se pracovník tohoto vzdělávacího programu může zúčastnit. Kritéria musí být spravedlivá a pracovníci by s nimi měli být seznámeni.

- Pracovník si rozvojový plán vytváří sám a řídí i svoji kariéru – má volný přístup ke vzdělání, je zodpovědný i za svůj rozvoj a kariéru. Důležitým faktorem je pro každého zaměstnance zpětná vazba, která může být poskytována různými způsoby (např. hodnocení, motivační rozhovor, přímo během procesu výcviku). Tento přístup je pro zaměstnance více motivující, protože jim dává možnost volby a pocit odpovědnosti za svůj profesionální růst.
- Atmosféra permanentního vzdělávání – vyžaduje optimismus a sdílení názoru, že je vzdělávání prospěšné. Tuto atmosféru lze navodit pomocí motivačních programů. Organizace musí přesvědčit své zaměstnance o prospěšnosti vzdělávání a vyvolat v nich touhu a ochotu se učit.
- Vzdělávání co nejblíže práci – aby v organizaci fungovala výše zmiňovaná atmosféra, musí být vzdělávání realizováno co nejblíže samotné práci.

## 4.1 Funkce a formy vzdělávání

Vzdělávací aktivity, které organizace realizují mají dvě základní funkce, rozvoj kompetencí všeho druhu a zvýšení výkonnosti pracovníků. Mezi vedlejší funkce patří funkce adaptační, kvalifikační, motivační, inovační, specializační a integrační. Vzdělávací aktivity tedy bývají nastaveny tak, aby v různém okamžiku pracovní kariéry jedince plnily svoji funkci. Oblasti vzdělávání lze klasifikovat podle jeho obsahu. Vzdělávání může probíhat různou formou,

pro některé oblasti je vhodnější standardní výuka, pro jiné např. E – learning. Mezi oblasti vzdělávání podle Hroníka patří:

- funkční vzdělávání;
- doplňkové funkční vzdělávání;
- vzdělávání manažerů;
- jazykové vzdělávání;
- účelové vzdělávání;
- IT školení;
- povinná školení ze zákona (Hroník, 2007, s. 127 – 129).

Teorie rozlišuje formy podnikového vzdělávání podle časového uspořádání, vzdělávacího prostředí, organizačního uspořádání vzdělávaných (individuální, skupinové apod.), stavu systémů, ve kterých vzdělávání probíhá a zaměření vzdělávací akce. Metodu ve vzdělávání dospělých můžeme označit za „základní didaktický pojem, způsob záměrného uspořádání činností a opatření pro zajištění realizace vzdělávacího procesu a jeho účinnosti směrem ke vzdělávanému (posluchači, studentu) tak, aby se co nejefektivněji dosáhlo vzdělávacího cíle“ (Palán, 2002, s.114 – 118).

## 4.2 Rozvoj managementu

Při výběru metody je potřeba vzít v úvahu dlouhodobou strategii organizace, protože ta ovlivňuje vývoj pracovního prostředí, kulturu organizace i roli manažera v ní. Organizace tak vyhledávají programy, které manažerům zajistí takové dovednosti, které dopomáhají k efektivním výkonům i v případě změn pracovního prostředí, vizí společnosti nebo například při organizačních změnách. Rozvoj manažerů musí být v souladu s cíli organizace. Výcvik

standardních dovedností a technik probíhá zpravidla přímo v organizaci. Bývá zaměřen na dovednosti, které potřebují manažeři na všech úrovních řízení. Dalšími vzdělávacími programy mohou být kurzy probíhající mimo prostředí organizace nebo třeba programy MBA. Hlavní, nejvíce používanou metodou ve vzdělávání managementu, je koučování, které má dvě základní funkce. Zlepšit úroveň výkonnosti a vytvořit vztahy pomáhající rozvíjet školeného tak, aby byl schopen přijmout složitější, odpovědnější a složitější úkoly (Belcourt, Wright, 1998, s. 199 – 208).

V této bakalářské práci je rozvoj managementu podrobněji zmíněn v kapitole 7 věnující se konkrétním tréninkovým programům manažerů ve společnosti Ahold Czech Republic, a.s.



## **5 AHOLD CZECH REPUBLIC, a.s.**

Společnost Ahold Czech Republic, a.s. je dceřinou společností nadnárodní společnosti Royal Ahold. Byla založena v roce 1991 pod názvem Euronova. První supermarket Mana otevřela ve stejném roce v Jihlavě. V současné době patří se svými více než 295 prodejny Hypernova a Albert mezi největší potravinářské řetězce na českém trhu. Od roku jejího vzniku se počet zaměstnanců zvýšil více než desetkrát. V současnosti pracuje pro společnost Ahold Czech Republic, a.s. více než 14 500 zaměstnanců.

### **5.1 Albert**

Supermarkety Albert jsou prodejny „sídlišního“ typu, které najdeme téměř na všech sídlištích i v menších městech. Narazíme na ně jak na městských periferiích, tak na hlavních třídách. Jenom v Praze můžeme v současné době nakoupit ve více než šedesáti supermarketech. Bývají umístěny tak, aby k nim měl zákazník blízko a našel v nich vždy čerstvé a kvalitní výrobky. Dle velikosti prodejny si může zákazník vybrat ze sortimentu pěti až dvanácti tisíc druhů zboží. Jako první potravinářský řetězec na našem trhu uvedl Albert pro své zákazníky privátní značku "Albert", konkurující svou kvalitou národním značkám, ale za cenu o 10 až 15 procent nižší. V nabídce najdou zákazníci také další výrobky se značkou "Euro shopper".

#### **5.1.1 Organizační struktura prodejen Albert**

Pro celkovou orientaci v následujících kapitolách pokládám za důležité představit princip uspořádání prodejen. Celkový počet supermarketů Albert

ke dni 31.03.2007 je 239, přičemž jejich týdenní obraty se pohybují v částkách od 298 tisíc Kč do 5 200 tisíc Kč. Na velikosti obratu je závislá organizační struktura prodejny. Prodejny byly podle velikosti obratu v minulosti rozděleny do tří skupin. Protože se velikost obratu na jednotlivých prodejnách rapidně změnila, rozhodla se společnost Ahold Czech Republic, a.s. k novému přehodnocení organizačních struktur.

Na každé prodejně Albert nalezneme šest sektorů, a to:

- sektor Food/ Non Food;
- sektor ovoce/ zelenina;
- sektor pečivo (pečivo, dopek, zákusky);
- sektor mléčné/ mražené;
- sektor DELI (maso, uzeniny, sýry, lahůdky);
- sektor pokladny.

V čele každého supermarketu stojí Store manažer. Pokud prodejna dosahuje obratu nad 2 mil. týdně, stojí v čele každého sektoru jeden Sektor manažer, v případě obratu 1 – 2 mil. týdně jsou na prodejně Sektor manažeři čtyři (slučuje se sektor Food/ Non Food + pokladny a mléčné/ mražené + pečivo). Při obratu do 1 mil. týdně se sektory slučují pouze do dvou, a to na sektor Fresh (čerstvé) a sektor Food/ Non Food + pokladny.

## 5.2 Hypernova

V České Republice nalezneme 52 hypermarketů Hypernova, které se svou prodejní plochou i umístěním přizpůsobují potřebám konkrétního regionu nebo města. Můžeme se tak setkat s hypermarkety s prodejní plochou od 3 000

Tento dokument byl zhotoven v Print2PDF.!

Po registraci Print2PDF se tato informace nebude zobrazovat.!

Produkt Print2PDF lze zakoupit na <http://www.software602.cz>

do 10 000 metrů čtverečních. Hypernova se snaží vytvořit pro zákazníky příjemné prostředí a poskytnout kvalitu a pestrost zboží pro týdenní rodinné nákupy. Hypernovy se ve většině případech nacházejí ve velkých nákupních centrech. Společnost Ahold Czech Republic, a.s. rozlišuje dva typy hypermarketů – big hypermarket Hypernova a compact hypermarket Hypernova. Velké hypermarkety se nacházejí v Praze a v ostatních velkých městech. Obecně lze říci, že za velký hypermarket označujeme ten, který má více než 300 zaměstnanců.

### **5.2.1 Organizační struktura hypermarketů Hypernova**

V čele každého hypermarketu stojí, stejně jako v případě supermarketu Albert, Store manažer. Ten však není přímým nadřízeným Sektor manažerů, ale Department Manažerů. Jedná se o čtyři Department manažery, kdy každý z nich řídí tři až pět Sektor manažerů.

- Dry Food (koloniál, drogerie, nápoje);
- Fresh Food (mléčné/mražené, maso/ryby, pekárna, ovoce/zelenina, lahůdky);
- EBF (textil, domácí potřeby, elektro/sport, knihy/papír/hračky, hobby/zahrada);
- nekomerční (čerpací stanice, údržba, monitoring, logistika, aranžovna).

Na úrovni managementu hypermarketu rozlišujeme také „Head of...“ určitých úseků jako např. logistiky, sekretariátu, administrativního a fyzického příjmu apod. S účinností od 01.05.2007 došlo u menších hypermarketů ke změně organizační struktury. Přiblížila se organizační struktura supermarketů Albert. Důvodem této změny bylo přizpůsobit se novým podmínkám (nové nástroje objednávek), zlepšit komunikaci na prodejně, zlepšit manažerský styl, přímé předávání úkolů a jejich kontrola, častější kontakt mezi

personálem prodejny a managementem. V důsledku tato změna znamená, že byla zrušena nynější nejnižší manažerská úroveň. Byla zrušena pozice Department manažer. Na podporu Sektor manažerů se vytvořila nová pozice prodavače seniora.

## **6 NEW HIRES TRAINING – vstupní školení pro nové zaměstnance**

Pro každého jedince je vstup do nového zaměstnání důležitým a často i stresujícím okamžikem v jeho životě. Zajímá ho, co mu nové zaměstnání přinese, zda obstojí v novém kolektivu spolupracovníků, jestli ho bude jeho nová práce bavit, zda se rychle zapracuje a bude spolehlivě plnit zadané úkoly. Mnoho organizací se dnes snaží první kroky na pracoviště svým pracovníkům usnadnit. Vytvářejí proto různé plány a projekty přivítání nových pracovníků. Velmi častou formou tohoto přivítání bývá vstupní školení. Na tomto školení se zaměstnanci zpravidla dovídají o historii organizace, její organizační struktuře, bývají představeni členové top managementu společnosti. Jsou seznámeni s etickým kodexem a kulturou organizace, naplní své práce i naplní práce svých budoucích kolegů.

Společnost Ahold Czech Republic, a.s. začala provádět školení pro nové zaměstnance New Hires Training (dále jen NHT) v březnu loňského roku. Školení vzniklo jako společný projekt HR a tréninkového oddělení společnosti. Jako první se NHT zúčastňovali noví zaměstnanci vybraných pražských prodejen Albert a noví zaměstnanci hypermarketu Hypernova na Chodově. K dnešnímu dni dochází v hlavním městě na NHT zaměstnanci všech pražských Hypermarketů a přibližně 70 % zaměstnanců prodejen Albert. NHT již funguje i mimo Prahu, a to v Brně, Ostravě a Olomouci. Od června letošního roku by školením měli procházet všichni pražští zaměstnanci.

NHT probíhá vždy jednou týdně a trvá dva dny. Organizaci a přípravu celého školení zajišťuje HR Regional Recruiter. V praxi to znamená rezervovat a připravit zasedací místnost, objednat občerstvení, připravit prezenční listiny pro zaměstnance a školitele, podepisované dokumenty (formuláře školení

Tento dokument byl zhotoven v Print2PDF.!

Po registraci Print2PDF se tato informace nebude zobrazovat.!

Produkt Print2PDF lze zakoupit na <http://www.software602.cz>

bezpečnosti ochrany zdraví při práci, požární ochrany, hygienického minima, etické kodexy apod.) a také se připravit na vlastní prezentaci.

První den školení začíná přivítáním nových zaměstnanců ve společnosti, a představením účastníků. Zasedací místnost je uzpůsobena do půlkruhu, aby na sebe všichni viděli a měli přehled o dění v místnosti. HR Regional Recruiter krátce představí sebe i svou pozici a následně vyzve přítomné, aby o sobě řekli několik slov. Zajímá nás, odkud nový zaměstnanec přichází, jakou pozici bude vykonávat, zda již někdy pracoval v podobné společnosti, jaká má očekávání a představy o svém kariérním růstu a práci v Ahold Czech Republic, a.s. Po tomto představení jsou nováčci seznámeni s programem celého školení a zůstává zde i čas na zodpovězení organizačních otázek. Po první fázi, trvající přibližně půl hodiny, následuje prezentace, ve které je představena společnost Ahold Czech Republic, a.s. Zaměstnanci se zde dozvídají o historii a předmětu činnosti společnosti Royal Ahold, Ahold Czech Republic, Ahold Retail Slovakia a donedávna i Ahold Polska. Dále poznají vize a mise společnosti a její základní hodnoty, kterými jsou:

- vše pro zákazníka;
- aktivní zaměstnanci;
- čestnost a upřímnost;
- jeden tým;
- inovační myšlení;
- nadšení pro práci;
- Mise společnosti: „...lepší pro zákazníky, lepší pro zaměstnance...“;
- Vize společnosti: „Chceme být úspěšní jako dynamická, flexibilní a odpovědná maloobchodní společnost ve střední Evropě.“

Je představena organizační struktura společnosti. Součástí prezentace je krátký film o Aholdu. HR Regional Recruiter představuje i další oddělení

společnosti a přibližuje jejich propojenost s operativou. Po úvodní prezentaci se přistupuje k administrativní části školení, ve které jsou podepisovány všechny nástupní dokumenty včetně pracovních smluv. Tato část trvá obvykle dvě hodiny. V okamžiku, kdy jsou veškeré dokumenty podepsány, vysvětluje HR Regional Recruiter pravidla zaměstnávání v Ahold Czech Republic, a.s. Jsou představeny organizační struktury supermarketů Albert, hypermarketů Hypernova a distribučních center. Noví zaměstnanci jsou také seznámeni s pracovními podmínkami.

Každý nový zaměstnanec, který přichází do společnosti Ahold Czech Republic, a.s. podepisuje bez ohledu na to, jakou pozici bude ve společnosti vykonávat, smlouvu na dobu určitou na půl roku s tříměsíční zkušební dobou. Novým zaměstnancům jsou sděleny možnosti rozvázání pracovního poměru a jsou seznámeni i s výpovědní dobou. Každý zaměstnanec musí před nástupem do společnosti podstoupit vstupní lékařskou prohlídku a musí mu být vystaven zdravotní průkaz pracovníka v potravinářství. Dále jsou noví zaměstnanci upozorněni na:

- přestávky v práci;
- práci přesčas a informace o práci v noci;
- plány směn, evidence pracovní doby zaměstnance, docházková kniha;
- odměňování a hodnocení zaměstnanců;
- druhy příplatků;
- zaměstnanecké výhody;
- etický kodex.

Po půlhodinové přestávce následuje část školení týkající se bezpečnosti na pracovišti, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany a bezpečnosti potravin. První část věnovaná bezpečnosti na pracovišti trvá 45 minut a zaměstnanci se zde dozvídají o bezpečnosti zákazníků

a zaměstnanců, pohybu na pracovišti, úschově osobních věcí, zaměstnaneckých nákupech a loupežných přepadeních.

Společnost Ahold Czech Republic, a.s. chce, aby její prodejny byly místem bezpečných nákupů a zároveň bezpečným pracovištěm. V následujících dvou hodinách jsou účastníci proškoleni v oblasti BOZP a PO. Cílem školení BOZP je seznámit nové zaměstnance se všemi riziky, která by mohla způsobit pracovní úraz a nemoc z povolání. Mezi body programu patří kategorizace prací, rizikové faktory, pracoviště a pracovní prostředí, zákaz práce, manipulace s břemeny, nebezpečí na pracovišti, pracovní úraz a nemoc z povolání. Cílem školení požární ochrany je seznámit zaměstnance se všemi riziky, která by mohla způsobit požár.

Poslední částí prvního dne školení pro nové zaměstnance NHT je školení bezpečnosti potravin, které trvá hodinu a půl. Školení provádí zkušený a proškolený Sektor manažer čerstvého úseku, nejčastěji oddělení masa nebo lahůdek. Zaměstnanci jsou seznámeni se základními pravidly kvality a hygieny ve společnosti Ahold Czech Republic, a.s. Je zde představeno oddělení kvality společnosti, politika a procesy kvality, limity a zákonné normy.

Na závěr prvního dne zaměstnanci vyplňují test, ve kterém si společnost ověřuje pochopení základních principů a pravidel. Všechny tyto informace musí nový zaměstnanec získat ještě před vstupem na prodejnu. Bude znát postupy a procesy, se kterými se na prodejně setká.

Druhý den vstupního školení je věnován spíše praktickým cvičením, znalostem a dovednostem. V první části získávají zaměstnanci vědomosti o prodejně. Je představen cíl a strategie prodejen, jejich úseky, podrobněji probírají distribuční centra. Na závěr prezentace obdrží každý z účastníků slovník pojmů a názvů, se kterými se bude od následujícího dne setkávat každý den na prodejně. Po přestávce přichází předposlední část školení,

Tento dokument byl zhotoven v Print2PDF.!

Po registraci Print2PDF se tato informace nebude zobrazovat.!

Produkt Print2PDF lze zakoupit na <http://www.software602.cz>



a to standardy obsluhy zákazníka. Novým zaměstnancům jsou tyto standardy nejprve vysvětleny a následně jsou předvedeny modelové situace, do kterých jsou účastníci aktivně zapojeni. Na závěr je puštěn film, kde jsou představeny konkrétní standardní a nestandardní situace.

Prezentace „pokladní profesionál“ je zaměřená na pozici pokladní na našich prodejnách. Pokladní je z našeho hlediska i hlediska našich zákazníků klíčovou osobou. I této části se zúčastňují naprosto všichni přítomní, bez ohledu na to, zda nastupují přímo na pozici pokladní nebo například Store manažera. Na závěr zaměstnanci opět vyplní test, ověřující správné pochopení vykládané látky.

Vstupní školení pro nové zaměstnance NHT touto prezentací končí. Další zaškolování již probíhá přímo na prodejně nového zaměstnance dle pracovního zařazení pod dohledem přímého nadřízeného (ve většině případů Sektor manažera).

## 7 CENTRES OF EXCELLENCE

Zároveň s projektem NHT, který popisují výše, byl učiněn další důležitý krok k úspěšnému adaptačnímu procesu nových zaměstnanců společnosti Ahold Czech Republic, a.s., a sice posílení úlohy on-the-job trainingu. Společnost Ahold Czech Republic, a.s. zavedla na jaře loňského roku tzv. Centres of Excellence – program zaškolení nových manažerů přímo na prodejnách.

Každý zaměstnanec, který nastupuje do společnosti Ahold Czech Republic, a.s. na pozici managementu supermarketů Albert (Sektor manažer, Store manažer) musí projít tréninkem, aby tuto pozici mohl samostatně a správně vykonávat. Délka tohoto tréninku se odvíjí od dosavadní praxe a zkušeností v maloobchodě. V Praze byly vybrány tři školící prodejny, které měly stabilizovaný personál, zkušené Sektor manažery a Store manažera. Všichni členové managementu vybraných prodejen byli řádně proškoleni v komunikačních dovednostech a byli seznámeni s obsahem tréninku. Školícími prodejnami Albert jsou:

- Albert 578 Mája: Veronské náměstí, Praha 10 - Horní Měcholupy;
- Albert 543 Jasná: Zdislavická ul. Praha 4 - Kamýk;
- Albert 767 Sen: Vinohradská ul. Praha 2.

Při zaškolování operačního managementu používá společnost Ahold Czech Republic, a.s. kombinaci několika různých metod, a to: asistování, cvičení, delegování, dialog, instruktáž, rotaci práce, vstupní instruktáž a výcvik. Na každé ze školících prodejen je v tréninkovém programu najednou zhruba pět aspirantů na pozice Sektor manažera a Store manažera. Jednotlivé tréninkové programy pro obě tyto pozice se zpočátku překrývají, ale v dalších částech se

liší. V následujících dvou podkapitolách popisují oba typy těchto programů i s jejich specifiky.

Společnost Ahold Czech Republic, a.s. věnuje velkou pozornost již samotnému náboru nových manažerů. Projekt Centres of Excellence je dalším krokem k tomu, aby na klíčových pozicích byli kvalifikovaní manažeři. Po představení jednotlivých tréninkových programů se proto v samotném závěru této kapitoly věnují také teoretickému pohledu na osobnost a roli manažera.

## **7.1 Tréninkový program Sektor Manažer**

Ve své bakalářské práci jsem se rozhodla popsat proces tréninku na pozici Sektor manažer supermarketu Albert. Zaměstnanec, který bude v budoucnosti tuto pozici vykonávat, musí detailně poznat náplň práce a vykonávané činnosti všech zaměstnanců supermarketu. Sice bude zodpovědný za celkový chod jednoho svěřeného sektoru prodejny, ale v nepřítomnosti manažera prodejny vykonává i funkci vedoucího dne, který je v dané situaci zodpovědný za celou provozovnu.

Sektor Manažer je při výkonu své funkce zodpovědný za (viz příloha 1):

- vzhled a ekonomické ukazatele sektoru;
- dodržování pravidel a procesů;
- kontinuální inventury;
- objednávky;
- plánování docházky podřízených apod.

Samotný trénink je rozdělen do dvou fází. První z nich je zaměřena na nové zaměstnance, kteří nastupují do pozice Sektor manažera. Druhá je určena již stávajícím Sektor manažerům, kteří tuto pozici již nějakou dobu vykonávají, ale je u nich zjištěna další rozvojová potřeba a nutný re-trénink.

Celková doba tréninku Sektor manažera je ideálně dva měsíce. Po vstupním školení pro nové zaměstnance NHT nastupuje budoucí Sektor manažer na předem určenou školící prodejnu Albert. V tomto okamžiku ještě není dáno, na který úsek supermarketu se bude nový zaměstnanec specializovat. Toto rozhodnutí přichází až v okamžiku, kdy zaměstnanec projde všemi úseky. Samozřejmě je přihlíženo k individuálnímu přání zaměstnance a jeho dosavadním praktickým a odborným znalostem, zároveň se zde ale zohledňují i potřeby společnosti.

První dva dny na prodejně stráví nový zaměstnanec v přítomnosti Store manažera prodejny. Je uveden na pracoviště, seznámen s kolegy a jsou mu představena určitá specifika této konkrétní prodejny. Probíhá vstupní pohovor se Store manažerem, při kterém je vyhotoven individuální vývojový checklist. Po jeho vyhotovení proběhne také vstupní pohovor s Area manažerem příslušné prodejny, který checklist zkontroluje a nastaví společně se Store manažerem harmonogram školení.

Po této fázi již nastupuje zaškolovací proces. Zaškolení na jednotlivých úsecích probíhá v libovolném pořadí dle potřeb prodejny. Je třeba jej správně naplánovat a průběžně kontrolovat praktické znalosti a dovednosti aspiranta na Sektor manažera podle předem daného checklistu. Sektor manažer musí projít všemi úseky prodejny.

Zaměstnanec po předem určenou dobu poznává přidělený úsek. Od Sektor manažera úseku dostává informace o trvanlivosti, datech a značení zboží. Při odpoledních činnostech se seznamuje se systémem zázemí

prodejny. Během zaškolování na každém úseku stráví jeden až dva týdny. Po seznámení se všemi úseky je zaměstnanec přidělen na úsek, kde samostatně vykonává práci Sektor manažera po dobu minimálně dvou týdnů.

Ve chvíli, kdy nový Sektor manažer úspěšně projde všemi úseky supermarketu, začíná školení na vedoucího dne. Vedoucí dne zastupuje Store manažera po dobu jeho nepřítomnosti a nese odpovědnost za (viz příloha 2):

- kontrolu všech oddělení;
- řešení krizových situací;
- doplněnost prodejní plochy;
- obsazenost pokladen apod.

Trénink vedoucího dne trvá dva týdny. Jedná se o část školení, ve které jako školitel nastupuje Store manažer. První týden je věnován teoretickým znalostem. Školený pracovník se účastní řešení reklamací, přebírá zboží a pozoruje Store manažera při úkolování zaměstnanců. Mimo činností, které se již naučil, poznává konkrétní operační projekty a dohlíží na jejich dodržování a plnění. Na konci školení je připraven soubor testů a cvičení, které zjišťují míru pochopení a zvládnutí předepsaných dovedností. V závěrečném testu je možné získat 50 bodů, přičemž za úspěšný se považuje takový, ve kterém zaměstnanec dosáhl nejméně 48 bodů. Zaměstnanec je připraven vykonávat funkci plnohodnotně a samostatně, pokud vstupní cíle splní minimálně na 75 %.

## 7.2 Tréninkový program Store Manažer

Postup při zaškolování zaměstnance na pozici Store manažer supermarketu Albert je podobný tomu, jak jsou zaškolováni Sektor manažeři prodejen. Není výjimkou, že se nejedná o úplně nového zaměstnance společnosti Ahold Czech Republic, a.s. Společnost preferuje rekrutování Store manažerů z řadových zaměstnanců svých prodejen. V některých případech se tak jedná o nejlepší Sektor manažery prodejen, kteří tímto programem procházejí.

Noví zaměstnanci standardně projdou vstupní školením pro nové zaměstnance NHT. Na prodejně se mu již ale nevěnují převážně Sektor manažeři, ale přímo Store manažer prodejny. Začátek školení je spíše teoretický a informativní. Zaměstnanec je seznámen se základní terminologií, systémem zázemí prodejny a pravidly chování a vystupování. Orientuje se na prodejně a jsou mu předloženy informační příručky pro zaměstnance, příručky security a manuály pro jednotlivé úseky supermarketu. Samostatná část je věnována základům manažerským dovedností – řešení krizových situací, jednání a vystupování, komunikace s personálem, základní komunikační pravidla.

Ke konci školení dochází k pohovoru zaměstnance s příslušným Area manažerem, po kterém aspirant na Store manažera opouští školicí prodejnu a je přeřazen na prodejnu novou. V této fázi se budoucí Store manažer seznamuje se základy personalistiky a formou hodnocení zaměstnanců, zastupuje stávajícího Store manažera prodejny. Podle vývoje úspěšnosti hodnocení dovedností aspiranta a jeho vývojového checklistu je plánován další rozvoj nebo jeho pověření řízením nové prodejny. Na závěr školení přichází komunikační den. Tento den probíhá následně každý měsíc a Store manažer zde hodnotí ekonomické, personální a administrativní problémy na prodejně.

Tento dokument byl zhotoven v Print2PDF.!

Po registraci Print2PDF se tato informace nebude zobrazovat.!

Produkt Print2PDF lze zakoupit na <http://www.software602.cz>

Je hodnocen obrát, produktivita a celkové ztráty prodejny po jednotlivých úsecích, dodržování zákoníku práce (plánování směn, trénink podřízených a jejich motivace), inventury, reporting apod. Je hodnocen i výkon funkce vedoucího dne a jsou nastaveny oblasti k hodnocení na následující komunikační den. Celkově je Store manažer odpovědný za (viz příloha 3):

- činnost celé prodejny;
- dodržování právních norem;
- dodržování cen a jejich označení;
- plnění plánu obrátu;
- rozdělování nadstavbové složky mzdy apod.

### **7.3 Osobnost manažera**

Manažer je osoba, která prostřednictvím svého pracovního týmu realizuje cíle organizace. Je formální autoritou, která je ze své funkce vnímána a akceptována svými spolupracovníky. Má velký vliv na atmosféru v pracovním týmu a jeho výkonnost. „Kromě toho, že manažer ukládá správným lidem správné cíle, měl by udělat maximum pro to, aby zajistil vše potřebné pro splnění jejich úkolů a dokázal je i vhodně motivovat“ (Khelerová, 1999, s. 64).

Každý jedinec se od ostatních odlišuje svými schopnostmi, dovednostmi a vlastnostmi. Kvalitní manažer musí mít především dobře rozvinuté rozumové schopnosti a to strategické a operativní myšlení a jeho pružnost. Musí mít odborné znalosti a také obecné znalosti řízení. Za zásadní jsou považovány jeho dovednosti. Schopný manažer umí organizovat práci, vést zaměstnance, motivovat je. Umí komunikovat a vyjednávat. Každá organizace požaduje, aby

její manažeři byli orientováni na výkon, dosažené výsledky a na zákazníka. Současně očekávají jejich oddanost a morální vyspělost. Sami manažeři bezprostředně nevykonávají potřebné pracovní činnosti, jejich posláním je vytvářet co nejlepší podmínky pro vysoký pracovní výkon svých spolupracovníků (Bělohávek, 2005, s. 14).

Při vedení zaměstnanců musí uplatňovat takový styl vedení spolupracovníků, který věnuje pozornost jak plnění uložených pracovních úkolů, tak vzniku příznivých podmínek pro jejich výkon. Posláním manažerské práce je dosažení cílů organizace. Typické činnosti, které manažer vykonává ve své práci jsou označovány jako manažerské funkce. Manažerské funkce vykonávají manažeři na všech úrovních. Velmi rozšířenou klasifikací je pojetí H. Koontze a H. Weihricha uváděné v klasické učebnici managementu jako plánování (planning), organizování (organizing), výběr a rozmístění spolupracovníků, resp. personální zajištění (staffing), vedení lidí (leading), kontrola (controlling).

## **7.4 Role manažera**

V dnešní společnosti nenajdeme jedinou organizaci, která nemusí reagovat na neustále se měnící podmínky vnějšího prostředí. Základem úspěchu organizace je její připravenost na tyto změny. Za úspěch či neúspěch v těchto nových podmínkách nesou odpovědnost manažeři. Současné pojetí managementu pokládá tedy pro úspěch za rozhodující, umění řídit v podmínkách neustálých změn.

Organizace dnes potřebují manažery, u kterých již na prvních místech nestojí rychle zastarávající odborné vědomosti. Podstatné jsou takové kompetence jako myšlení v souvislostech, ochota i schopnost učit se, samostatnost, komunikativní a emocionální inteligence a zejména osobní



flexibilita – tedy široká kreativita podpořená vysokou motivací. Guru moderního managementu P. F. Drucker k tomu poznamenává: ...“Ukazuje se, že mnozí, zkušení praktici, působící ve významných manažerských pozicích, jsou v lepším případě snaživí amatéři, v horším neschopní šarlatáni“. Vynikající pracovník, odborník, ještě nemusí být dobrým manažerem.

V dnešní společnosti se role manažerů posiluje, ale zároveň i významně mění. Výkonná a úspěšná organizace musí mít ve svém čele vůdce, talentované manažerské osobnosti. Osoby orientované na výkon, jež dokáží svou orientaci přenést i na ostatní (Pitra, 2002, s. 20).

## 8 ŠETŘENÍ K ADAPTACI PRACOVNÍKŮ

V této části své bakalářské práce jsem se zaměřila na zaměstnance, kteří prošli vstupním školením pro nové zaměstnance (NHT). Sestavila jsem dotazník, který zkoumá úroveň tohoto školení a spokojenost zaměstnanců s ním. Pomocí zjištěných výsledků se pokusím navrhnout případnou inovaci vstupního školení. Druhá skupina otázek je zaměřena na konkrétní adaptaci zaměstnanců na prodejně.

Šetření proběhlo v průběhu měsíců dubna až června 2007. Provedla jsem ho na základě explorační metody. Sestavila jsem dotazník (příloha 5), který měl zjistit spokojenost se školením a zároveň odhalit jeho případné nedostatky. Šetření jsem zaměřila na zaměstnance, kteří nastoupili do společnosti Ahold Czech Republic, a.s. v průběhu dubna až května letošního roku. Konkrétně ale pouze na zaměstnance formátu supermarketů Albert. Dotazník byl rozeslán na všechny prodejny, které své zaměstnance na vstupní školení posílají. Z předběžného zjištění ze statistik HR Regional Recruiterů, by dotazník mělo vyplnit 250 zaměstnanců (případné odchody ze společnosti zde nejsou zohledněny). Dotazník ve skutečnosti vyplnilo 68 zaměstnanců, návratnost je tedy 27,2 %.

- Hypotéza 1 – Zaměstnanci se s takovýmto typem školení setkali převážně poprvé.
- Hypotéza 2 – Úroveň školení odpovídá požadavkům zaměstnanců.
- Hypotéza 3 – Vstupní školení ulehčilo jejich vstup na prodejnu.
- Hypotéza 4 – Nový zaměstnanec byl na prodejně správně uveden, představen a svěřen příslušnému nadřízenému.
- Hypotéza 5 – Minimálně 80 % zaměstnanců v současné době neuvažuje o odchodu ze společnosti.

## 8.1 Výsledky šetření

### Otázka č. 1: Místo konání NHT

Dotazník celkem vyplnilo 68 zaměstnanců. 75 % z nich prošlo vstupním školením pro nové zaměstnance na hypermarketu Hypernova Nové Butovice. Toto zjištění není překvapující, školení na Hypernově Chodov bylo omezeno a znovu pravidelně probíhá až od poloviny května tohoto roku.

### Otázka č. 2: Pozice

- a) prodavač
- b) prodavač specialista / pokladní
- c) skladník
- d) administrátor prodejny
- e) hlavní pokladní / senior
- f) Sektor manažer / Store manažer

Nejvíce nových zaměstnanců nastupuje do společnosti Ahold Czech Republic, a.s. na pozici prodavač specialista (jedná se o zaměstnance, který pracuje v obsluhovaných úsecích, případně v úseku ovoce/zelenina). Tuto možnost označilo celých 71% dotázaných. Ze 68 odevzdaných dotazníků byly pouze dva, které vyplnili budoucí manažeři prodejen. Z tohoto vyplývá, že na každého Sektor/Store manažera společnost přijme 22 řadových zaměstnanců.

### **Otázka 3: Nejvyšší dosažené vzdělání**

- a) základní
- b) SOU
- c) SŠ
- d) VOŠ
- e) VŠ

Zde označilo nejvíce respondentů možnost b) – SOU. Tuto možnost zvolilo 47 %. Ostatní možnosti, kromě možnosti d) – VOŠ, která byla označena pouze jedním procentem, byly očekávatelné a rozdělily si zbývajících 30 % takto: nejméně dotázaných má vysokoškolské vzdělání – 12 %, následují respondenti s ukončenou základní školou – 13 % a střední školu má ukončeno 28 % dotázaných.

### **Otázka č. 4: Setkal/a jste se již někdy s podobným vstupním školením pro nové zaměstnance?**

Se vstupním školením pro nové zaměstnance se v minulosti setkala pouze osm našich nových zaměstnanců. Ani v jediném případě to nebylo v konkurenční společnosti, a to pro společnost Ahold Czech Republic, a.s. velmi dobrá zpráva. Na druhou stranu z odpovědí na tuto otázku nemohu vyvozovat nějaké ucelené závěry. Bylo by potřeba zjistit i od jiných zaměstnanců, ve které společnosti se těchto vstupních školení účastnili. Sedm z výše uvedených bylo takto proškoleny v telekomunikačních společnostech, poslední z nich ve společnosti, zabývající se logistikou.

### **Otázka č. 5: Poskytované informace byly předávány:**

- a) příliš odbornou, nesrozumitelnou formou
- b) srozumitelně, ale příliš detailně

- c) stručně a jasně
- d) neuceleně, jednotlivé body na sebe nenavazovaly
- e) neprofesionálně a nepřipraveně
- f) profesionální formou
- g) stejné informace se příliš často opakovaly
- h) uceleně, přehledně s logickou návazností

S potěšením jsem zjistila, že školení pro nové zaměstnance považují naši zaměstnanci ve většině případů za srozumitelné, profesionálně připravené. Jediné, co zaměstnancům vadí, je časté opakování stejných informací a přílišná detailnost. Přestože u této otázky byla možnost označit až tři tvrzení, všichni zvolili pouze jedno. Nejvíce dotázaných zvolilo možnost b) – srozumitelně, ale příliš detailně, a to 55 % a možnost f) – profesionální formou 27,5 %. 17,5 % dotázaných odpovědělo možností g) – stejné informace se příliš často opakovaly. Ostatní možnosti již nebyly tak početně zastoupeny.

Následujícími otázkami jsem se snažila zjistit úroveň školení, spokojenost zaměstnanců s jeho celkovým obsahem i náplní jednotlivých bloků. Pro tyto otázky jsem zvolila škálu známek 1 – 4. Záměrně jsem se vyvarovala stupnici pěti číslic, protože jsem chtěla předejít efektu středovosti. Zaměstnanci se tak nemohli přiklonit k hodnocení číslem 3. Takto se museli rozhodnout pro spíše kladné, případně záporné hodnocení.

#### **Otázka č. 6: Jak jste byl/a spokojen/a s celkovým obsahem školení?**

81% všech zaměstnanců u této otázky v dotazníku uvedla hodnocení 2. Z toho vyplývá, že vstupní školení pro nové zaměstnance působí kladným dojmem. Pouze v jediném dotazníku byla uvedena známka 3, známka 4 se neobjevila. Dvanáct zaměstnanců ohodnotila vstupní školení nejlepší známkou.

**Otázka č. 7: Jak jste byl/a spokojen/a s jednotlivými tématickými bloky?**

- a) základní informace o společnosti
- b) lidské zdroje
- c) bezpečnost na pracovišti
- d) BOZP + PO
- e) bezpečnost potravin
- f) znalosti o prodejně
- g) standardy obsluhy zákazníka
- h) pokladní jako profesionál

Dotázaní zaměstnanci označili všechny oblasti vstupního školení nejhůře známkou 2. Nejlépe byly hodnoceny možnosti a) základní informace o společnosti, b) lidské zdroje a f) znalosti o prodejně. Nejhůře dopadl blok e) bezpečnost potravin, který získal nejlepší hodnocení pouze ve třech případech. Ostatní možnosti byly průměrně ohodnoceny známkou 1 – 2. Celkové hodnocení svědčí o odborné způsobilosti a dobrých prezentačních dovednostech školitelů a kvalitní přípravě vstupního školení.

**Otázka č. 8: Existuje oblast, která se na NHT neprobírala a připadá Vám důležitá?**

Zaměstnanci neprojevili touhu, dozvědět se na vstupním školení další, informace, které by byly podstatné pro jejich vstup na prodejnu. O další informace projeví zájem pouze budoucí Sektor manažeři. Na vstupním školení jim ale chyběli spíše technické informace, týkající se specifík jednotlivých prodejen. Tyto informace jsou poskytovány pouze obecně z důvodu jejich velkého množství. S konkrétní prodejnou by tak měl nové zaměstnance seznámit příslušný Store manažer, na vstupním školení není na takto detailní popis prostor.

V posledních třech otázkách jsem zjišťovala, zda proces přijetí na konkrétní prodejnu proběhl standardním a očekávaným způsobem. Nelze předpokládat, že všichni manažeři prodejen budou v okamžiku příchodu nového zaměstnance na prodejnu a že se mu vždy mohou věnovat. V tomto případě by mělo být samozřejmostí pověřit uvítáním nováčka jeho přímého nadřízeného, tzn. Sektor manažera úseku nebo vedoucího dne.

#### **Otázka č. 9: Usnadnilo Vám školení NHT vstup na prodejnu?**

Všichni dotázaní se v odpovědích shodli na přínosu vstupního školení. Jinou odpověď jsem ani nepředpokládala. Zaměstnanci jsou zde vybaveni základními informacemi o prodejnu a kultuře společnosti. Jsou připraveni na standardní situace, se kterými se a prodejnu 100% setkají.

#### **Otázka č. 10: Byl/a jste na prodejnu představena kolegům a řádně seznámen/a s úsekem, na kterém pracujete?**

Výsledky získané touto otázkou mne velmi překvapily. Zjistila jsem, že celých 38 % nových zaměstnanců na prodejnu nikdo neprovedl jejich úsekem, případně celou prodejnu. Namátkovým dotazováním mi tak byla potvrzena skutečnost, že zaměstnance nikdo neuvedl do nového kolektivu a nepředstavil spolupracovníkům.

#### **Otázka č. 11: Uvažujete v nejbližší budoucnosti o odchodu ze společnosti Ahold CR, a.s.?**

Přes výsledky minulé otázky o odchodu ze společnosti uvažuje pouze osm zaměstnanců. Nevím ale, do jaké míry zde výsledky vypovídají o skutečnosti. Přestože byl dotazník sestaven jako anonymní, většina z nich se vrátila nadepsaná jménem zaměstnance, v mnoha případech rukou Store

manažera prodejny. Je tak možné, že zaměstnanci svůj záměr odejít ze společnosti neuvedli pravdivě.

Hypotézy, které jsem si stanovila na začátku svého šetření se převážně potvrdily. Naprostá většina nových zaměstnanců při nástupu do společnosti Ahold Czech Republic, a.s. nemá s takovýmto typem školení zkušenost. Pro společnost Ahold Czech Republic, a.s. může být konkurenční výhodou, že ti, kteří podobným školením prošli, nepřicházejí od konkurence. Úroveň školení je pro zaměstnance dostačující. Mým doporučením je přehodnotit obsah prezentací tak, aby se maximálně eliminovalo zbytečné opakování předávaných informací a vynechat takové informace, které jsou pro většinu zúčastněných pouze okrajové a nepodstatné. Naprosto se potvrdila i má třetí hypotéza. Vstupní školení je pro nové zaměstnance přínosem a ulehčilo jejich adaptaci ve společnosti. Za pozitivní pokládám skutečnost, že počínaje červencem tohoto roku bude NHT nastaveno pro všechny pražské prodejny a prodejny ve větších městech v celé České republice. Společnost tak může snížit vysokou míru fluktuace, která je pro obchodní řetězce typická. K tomuto závěru docházím na základě výsledků poslední hypotézy. Odchod ze společnosti zvažuje pouze osm zaměstnanců, což je proti míře fluktuace, které Ahold Czech Republic, a.s. dosahuje, číslo naprosto zanedbatelné. Ke stabilizaci zaměstnanců dopomůže především dobrý přístup Store manažerů a Sektor manažerů prodejen. Téměř 40 % zaměstnanců na prodejně nikdo nepředstavil, ani je po ní neprovedl. Manažeři by svým zaměstnancům měli věnovat větší pozornost. V době, kdy je tak obtížné nabrat provozní pozice, se musí snažit o udržení si i průměrných zaměstnanců.



## 9 ZÁVĚR

Adaptace pracovníků je podstatná jak pro přicházejícího zaměstnance, tak pro organizaci, do které přichází. První dny v zaměstnání patří mezi nejdůležitější v jeho pracovní kariéře v rámci organizace. Pokud má organizace dobře nastaveny adaptační programy, vstup do zaměstnání novému zaměstnanci usnadní a snižuje tak riziko jeho odchodu. Je známo, že nejvíce ukončení pracovních poměrů probíhá ve zkušební době. Jejich důvodem je často právě špatná adaptace.

Za její úspěšný průběh je nejvíce odpovědná osoba přímého nadřízeného. Ten se musí novému zaměstnanci věnovat a průběžně ho hodnotit. Velmi důležitou je komunikace mezi ním a novým zaměstnancem, který potřebuje vědět, jestli obstál, nebo má něco na svém chování a pracovních výkonech zlepšit. Na začátku celého procesu je zaměstnanec seznámen s obecnými informacemi o organizaci, náplní své budoucí práce, svými povinnostmi na vykonávané pozici a v neposlední řadě také s tím, co od něj organizace očekává. Po celý průběh adaptace je nutností zaměstnance správně motivovat a poznat jeho možnosti, schopnosti a dovednosti. Důležitou roli hrají i nejbližší spolupracovníci zaměstnance. Ti mu svým přístupem mohou adaptaci velmi usnadnit. Pokud mezi sebe nového zaměstnance přijmou, poskytují mu informace, které by se za normálních okolností nedozvěděl.

Dalším podstatným faktorem, který má vliv na rozhodnutí zaměstnance zda v organizaci zůstat, je pracovní prostředí. Pracovní prostředí musí být příjemné a jedinec se v něm musí cítit dobře. Musí mít k dispozici potřebné pracovní pomůcky a vybavení, práce ho musí bavit, aby se ní mohl těšit. Měl by mít pocit, že se stává součástí pracovní skupiny, které je členem a že je pro organizaci důležitý. Zaměstnanec by měl být během své adaptace seznámen také s možnostmi svého růstu a rozvojovými potřebami. Rozvojový

plán se sestavuje ke konci adaptačního procesu. Zde se obě strany, tedy jak zaměstnanec, tak organizace, rozhodují o další spolupráci. Adaptace proběhla úspěšně, pokud zaměstnanec práce baví, svěřené úkoly odevzdává v očekávané kvalitě a včas, přijal hodnoty a normy organizace a celkově se chová podle kultury organizace.

Praktickou část své bakalářské práce jsem zaměřila na společnost Ahold Czech Republic, a.s., jeden z největších obchodních řetězců v České Republice. Společnost má v současné době, stejně jako její konkurence, velké problémy s náborem zaměstnanců na provozní pozice a zároveň s vysokou mírou fluktuace. Pro stabilizaci zaměstnanců a ulehčení jejich adaptace ve společnosti jsou pořádána vstupní školení. Zde jsou poskytovány základní informace o společnosti a průběhu pracovního poměru. Zaměstnanci jsou dále seznámeni se standardními situacemi, se kterými se na prodejnách mohou setkat. Probíhají zde i zákonem stanovená školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany.

Společnost Ahold Czech Republic, a.s. se výrazně zaměřuje na zaměstnance pracující na pozicích managementu prodejn. Pro tyto zaměstnance bylo vytvořeno specializované školení, během kterého poznají celou prodejnu a její úseky, jsou seznámeni s procesy a projekty společnosti a celkově připraveni pro výkon manažerské funkce. Samotná část školení je věnována manažerským dovednostem. V závěru své bakalářské práce jsem provedla šetření, zaměřené na kvalitu a celkovou úroveň vstupního školení nových zaměstnanců. Šetření potvrdilo mé hypotézy, které jsem si stanovila na jeho počátku. Problém shledávám při vstupu zaměstnance po absolvování vstupního školení na prodejnu. Mnoho manažerů zatím nepochopilo, jak je první dojem z nového pracoviště důležitý. Zaměstnancům je potřeba se věnovat. Ani kvalitní nábor nevyváží skutečnost, že skoro polovina

zaměstnanců na provozních pozicích ukončí svůj pracovní poměr během zkušební doby.

## 10 RESUME

Pro každého nového zaměstnance jsou v organizaci rozhodující první dny. Na základě dojmu, který v něm organizace vyvolá, zváží, zda zvolil dobře a bude v ní chtít zůstat. Pokud má organizace vytvořený systém adaptace nových zaměstnanců, tento vstup do nového zaměstnání mu usnadní a snižuje tak riziko nežádoucí fluktuace. Důležitými činiteli v tomto procesu nejsou ani tak pracovníci personálního oddělení společnosti, jako spíše osoba přímého nadřízeného a nejbližších spolupracovníků nového zaměstnance. Zaměstnanec musí jasně pochopit, co od něho organizace očekává, jaké vyznává hodnoty, jakým způsobem se v ní má chovat a za co nese odpovědnost. Proces adaptace nelze pouze nastavit. Po celou dobu musí být prováděno průběžné hodnocení a motivování zaměstnance a vyhodnocování efektivity a úspěšnosti adaptačního procesu. Zaměstnanec by se neměl ponechat osudu. Průběh adaptace je dobré s ním průběžně konzultovat, nastítnit případné nedostatky a jeho další možný rozvoj. S praktické části své bakalářské práce jsem se zaměřila na společnost Ahold Czech Republic, a.s. V roce 2006 se společnost začala více věnovat adaptačnímu procesu zaměstnanců. Vytvořila pilotní projekt vstupního školení pro všechny nové zaměstnance (New Hires Training). Přesto je stále větší pozornost věnována adaptaci zaměstnanců na manažerských pozicích. Pro tyto zaměstnance společnost vytvořila dlouhodobější specializované školení, během kterého poznají celou prodejnu, jsou seznámeni s procesy a projekty společnosti, tak aby kvalitně vykonávali manažerskou funkci. Z dosavadního hodnocení projektu je zřejmé, že proces adaptace by neměl stát stranou zájmu žádného zaměstnavatele.

## 11 SUMMARY

The first days are very important for each new person in the company. He or she decides if he/she wants to stay in this company after these few days. If the company has the system of adaptation for new employees it can help to reduce the risk of fluctuation. The most important people in this process are not the people from human resources as we can suppose but the future boss and new colleagues. The new employee has to really understand what are the values of the company and what is he/she responsible for. The process of adaptation can not be only set up. The employee has to be evaluate and motivate during this process to see how effective it is. We can not leave new employee without help. We have to discuss the process of adaptation and next steps with the employee.

I concentrate on the company Ahold Czech Republic, a.s. in my practical part of the essay. Ahold started to focus on adaptation process of employees in 2006. The company started with the pilot training for all new employees called „New Hires Training.“ Nevertheless the company focus more on the adaptation process for managers. New special training was prepared for new managers and they can learn about all process in the store and projects which have been running in the company so they can fulfill their position well in the future. The results of this process show that it is very important to use adaptation process in every company.

## 12 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

1. ADAIR, J. Efektivní motivace. Praha : Alfa Publishing, 2004. 178 s.  
ISBN 80-86851-00-1
2. ARMSTRONG, M. Personell Management Practise. London : Kogan Page, 1993. ISBN 0-7494-0226-1.
3. ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 8. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0460-2.
4. BELCOURT, M., WRIGHT, P.C. Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha : Grada Publishing, 1998. 243 s. ISBN 80-7169-459-2
5. BEDRNOVÁ, E; NOVÝ, I. aj.: Psychologie a sociologie řízení. 2. vyd. Praha : Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80 – 7261 – 064 – 3 ,
6. Bělohlávek, F. aj. Management. Olomouc : Rubico, 2001. 642 s.  
ISBN 80 – 85839 – 45 – 8
7. BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi. 4. vyd. Brno : Computer Press, 2005. 99 s. ISBN 80-251-0505-9
8. BRANHAM, L. Jak si udržet nejlepší zaměstnance. Brno : Computer Press, 2004. 321 s. ISBN 80-251-0223-7
9. DOKTOROVÁ, B. Vybrané kapitoly z teorie organizace. Praha : Karolinum, 1992. 96 s. ISBN 80-7066-616-1

10. HAYESOVÁ, N. Psychologie týmové práce – strategie efektivního vedení lidí. Praha : Portál, 2005. 189 s. ISBN 80-7178-983-6
11. HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha : Grada Publishing, 2007. 233 s. -ISBN 978-80-247-1457-8
12. KAMENÍČEK, J. Lidský kapitál – úvod do ekonomie chování. Praha : Karolinum, 2003. 248 s. ISBN 80-246-0449-3
13. KHELEROVÁ, V. Komunikační a obchodní dovednosti manažera. Praha : Grada Publishing, 1999. 119 s. ISBN 80-7169-375-8
14. KOCIANOVÁ, R. Personální řízení. Praha : Eurolex Bohemia, 2004. 158 s. ISBN 80-86432-97-1
15. KOUBEK J. Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha : Management Press, 2005 367 s. ISBN 80–7261–033–3
16. MAYEROVÁ, M. Stres, motivace a výkonnost. Praha : Grada Publishing, 1997. 132 s. ISBN 80-7169-425-8
17. MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. Moderní personální management. Jinočany : Nakladatelství H & H, 2000. 173 s. ISBN 80–86022–65–X
18. MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. Psychologie v ekonomické praxi. Plzeň : Západočeská univerzita, 1999. 190 s. ISBN 80–7082–538–3
19. NAKONEČNÝ, M. Sociální psychologie organizace. Praha : Grada, 2005. 225 s. ISBN 80-247-0577-X

20. NAKONEČNÝ, M. Úvodci psychologie. Praha : Academia, 2003. 507 s.  
ISBN 80-200-0993-0
21. NAKONEČNÝ, M. Psychologie osobnosti. Praha : Academia, 2003. 336 s.  
ISBN 80-200-1289-3
22. NOVÝ, I. aj. Psychologie a sociologie managementu. Praha : VŠE v Praze, 1993. 188 s. ISBN 80-7079-470-4
23. PALÁN, Z. Základy andragogiky pro personalisty. Praha : VOŠ a OA pro studující při zaměstnání, 2003. 163 s.
24. PITRA, Z. Dovednosti a image manažera. Praha : SARIFA, 2002. 303 s.  
ISBN 80-7265-041-6
25. STÝBLO, J. Personální řízení v malých a středních podnicích. Praha : Management Press, 2003, 146 s. ISBN 80-7261-097-X
26. TURECKIOVÁ, M. Klíč k účinnému vedení lidí. Praha : Grada Publishing, 2007. 122 s. ISBN 978-80-247-0882-9
27. interní materiály společnosti Ahold Czech Republic, a.s.
28. [www.ahold.cz](http://www.ahold.cz)
29. <http://www.lernen-heute.de/motivation> 22.06.2007, 19:30
30. <http://www.kpz.czu.cz> 18.05.2007, 13:15



## 13 PŘÍLOHY

Příloha A – funkční popis Sektor manažer

Příloha B – funkční popis Vedoucí dne

Příloha C – funkční popis Store manažer

Příloha D – dotazník

## DOTAZNÍK PRO ÚČASTNÍKY NHT

Odpovězte prosím na následující otázky. Pokud není uvedeno jinak, vždy vyberte pouze jednu odpověď, kterou zakroužkujete.

### Místo konání NHT:

- a) Nové Butovice
- b) Chodov

### Pozice:

- g) prodavač
- h) prodavač specialista / pokladní
- i) skladník
- j) administrátor prodejny
- k) hlavní pokladní / senior
- l) Sektor manažer / store manažer

### Vzdělání:

- f) základní
- g) SOU
- h) SŠ
- i) VOŠ
- j) VŠ

**Setkal/a jste se již někdy s podobným vstupním školením pro nové zaměstnance?**

- a) ano  
kde: .....
- b) ne

**Prezentované informace byly předávány (vyberte 1 – 3 možnosti):**

- i) příliš odbornou, nesrozumitelnou formou
- j) srozumitelně, ale příliš detailně
- k) stručně a jasně
- l) neuceleně, jednotlivé body na sebe nenavazovaly
- m) neprofesionálně a nepřipraveně
- n) profesionální formou
- o) stejné informace se příliš často opakovaly
- p) uceleně, přehledně s logickou návazností

### Obsah školení

Tento dokument byl zhotoven v Print2PDF.!

Po registraci Print2PDF se tato informace nebude zobrazovat.!

Produkt Print2PDF lze zakoupit na <http://www.software602.cz>

Následující body zakroužkujte možnosti 1 –4, kdy: 1 = zcela spokojen/a  
2 = spíše spokojen/a  
3 = spíše nespokojen/a  
4 = zcela nespokojen/a

**Jak jste byl/a spokojen/a s celkovým obsahem školení?** 1 2 3 4

**Jak jste byl/a spokojen/a s obsahem jednotlivých témat:**

- |                                     |   |   |   |   |
|-------------------------------------|---|---|---|---|
| i) základní informace o společnosti | 1 | 2 | 3 | 4 |
| j) lidské zdroje                    | 1 | 2 | 3 | 4 |
| k) bezpečnost na pracovišti         | 1 | 2 | 3 | 4 |
| l) BOZP + PO                        | 1 | 2 | 3 | 4 |
| m) bezpečnost potravin              | 1 | 2 | 3 | 4 |
| n) znalosti o prodejně              | 1 | 2 | 3 | 4 |
| o) standardy obsluhy zákazníka      | 1 | 2 | 3 | 4 |
| p) pokladní jako profesionál        | 1 | 2 | 3 | 4 |

**Existuje oblast, která se na NHT neprobírala a připadá Vám důležitá?**

.....

**Usnadnilo Vám školení NHT vstup na prodejnu?**

- a) ano
- b) ne

**Byl/a jste na prodejně představena kolegům a řádně seznámen/a s úsekem, na kterém pracujete?**

- a) ano
- b) ne

**Uvažujete v nejbližší budoucnosti o odchodu ze společnosti Ahold CR, a.s.?**

- a) ano
- b) ne

*Děkuji za Vaši spolupráci.*